

# Minkälainen kulttuuri uuden palkkausjärjestelmän taustalla piilee ja mihin se kannustaa työntekijöitä?

TIMO SINERVO – JOUKO KARJALAINEN

Valtio ja ammattijärjestöt ovat sitoutuneet kehittämään uusia palkkausjärjestelmiä ja vauhdittamaan niiden käyttöönottoa. Uusien järjestelmien perusajatuksena on jakaa palkka kahteen palkanosaan: vaativuuteen perustuvaan ja suoritukseen perustuvaan osaan. Vaativuutta arvioidaan erilaisilla pisteytysjärjestelmillä, joissa keskeisiä elementtejä ovat muun muassa tehtävän vaikeusaste, itsenäisyys ja vastuu sekä tehtävän vaatima koulutus, yhteistyön laajuus ja mahdollisesti jotkin työstä aiheutuvat haitat. Vaativuuden arviointi on lähellä nykyisiä palkkaluokkia. Sen sijaan suoritukseen perustuva osa on uusi tekijä, jonka uskotaan tuottavan kannustavuutta ja oikeudenmukaisuutta nykyisen jäykän ja hitaasti palkitsevan ikälisäautomaatin sijaan. Uudessa järjestelmässä suoritusosa korvaa ikälisät. Tosin joissakin valtion virastoissa on otettu käyttöön myös järjestelmiä, joihin kuuluu kokeumslisiä.

Suorituksen arviointi perustuu yleensä työntekijän ja esimiehen kehityskeskusteluissa tekemään arvioon suoriutumuksesta organisaation määrittelemillä osaluilla (kuten tulokellisuus, laatu, ammatinhallinta, yhteis-

työ ja verkostot ym.). Vaikka kehityskeskusteluja itsessään on pidetty hyvänä, on suorituksen arviointi ja sen pisteyttäminen täysin toinen asia. Tämä arviointi on järjestelmän toimivuuden ja hyväksyttävyyden olennaisin kipukohta. Arviointi itsessään on jo vaikeaa ja sisältää runsaasti jännitteitä esimiehen ja alaisen välillä. Palkkauksen perustuminen näihin arvioihin ei olekaan pelkkä tekninen uudistus, vaan sisältää monia oletuksia johtamisesta ja organisaatiokulttuurista eli perimmältään organisaation arvoista. Onkin syytä kysyä, mitkä nämä arvot ovat. Mihin uusi palkkausjärjestelmä kannustaa työntekijöitä ja sopiiko palkkausjärjestelmän tuoma organisaatio- ja johtamiskulttuuri ylipäänsäkään valtion virastoihin ja erityisesti asiantuntijaorganisaatioihin?

Suoritusten arviointi voidaan nähdä jatkumona tulosjohtamisesta. Jo aiemmin valtiolla on siirrytty tulosohtaukseen, jonka on useissa tutkimuksissa todettu lisänneen epätervettä kilpailua ja heikentäneen organisaation eri osien yhteistyötä. Hyvänä puolena voidaan nähdä, että tavoitteisuus ja kustannustietoisuus ovat parantuneet. Suoritusten arviointi voi pahimmillaan viedä

kilpailun ryhmien ja tiimien sisälle.

Monissa organisaatioissa on jouduttu tasapainoilemaan eri yksiköiden tai esimiesten erilaisen arviointitapojen välillä. Kun arviointiasteikot ovat senkaltaisia kuin "suorituksessa kehittämistarpeita", "saavuttaa tavoitteet", "hyvä" tai "erinomainen", on näiden tulkinnassa väistämättä aina eroja. Yhtenäisyyden saavuttamiseksi on käytetty erilaisia keinoja: on asetettu työyksiköille tavoitekeskiarvoja, skaalattu pisteytyksiä uudelleen tai annettu ylemmän johdon muunnella pisteitä. Mikäli esimerkiksi yksittäiselle työryhmälle joudutaan antamaan tietyt raja-arvot, on uhkakuvana nollasumma-peli. Jonkin työntekijän suorituspisteiden on laskettava, mikäli toisen pisteitä halutaan nostaa.

Merkittävä osa asiantuntijaorganisaatioissa tehtävästä työstä on tiimityötä, mutta suorituksen arviointi on yksilöarviointia. Miten voidaan erottaa ryhmän tuotos yksilön tuotoksesta? On vaarana, että valovoimaisin tai verbaalein tiimin jäsen kahmii itselleen suorituspisteet, joiden synnyssä kuitenkin koko muun ryhmän panos on ollut keskeistä. Vai käykö niin, että tiimin toi-

minta alkaa vähitellen kärsiä, kun kaikki pyrkivät korostamaan omaa osaamistaan? Avoin tiedonvaihto loppuu, toisten auttaminen samoin ja tiimin tavoitteet vaihtuvatkin yksilön tavoitteiksi? Ylipäänsä voidaan kysyä, johtaako yksilön suoritusten korostaminen sellaiseen suuntaan, johon valtionhallinnon kulttuuria tulisi kehittää.

Minkälaiseen sitoutumiseen suoritusten arviointi ohjaa työntekijöitä? Väitämme, että suurin osa asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöistä on erittäin vahvasti sitoutunut työhönsä. Esimerkkinä vaikkapa työpaikka, jossa henkilöstöjärjestöt joutuivat vaatimaan kellokorttilaitteen takaisin, jotta ylettömästä jousimisesta ja sitoutumisesta päästäisiin kohtuullisemmalle tasolle. Yleisesti asiantuntijoiden keskimääräiset viikkotyöajat ovat useita tunteja ylitse virallisen viirastotyöajan. He ovat sitoutuneita nimenomaan työn sisältöön ja haastavuuteen ja siihen, mihin työllä pyritään vaikuttamaan. Esimerkiksi tutkijan työhön tuskin suuntauduttaisiin, ainakaan valtion palkoilla, mikäli hyvä palkka olisi keskeinen valinnan syy. Voi nähdä, että suoriutumisen arvioinnilla pyritään sitoutumista suuntaamaan välineelliseen sitoutumiseen eli palkkaan ja etuihin kohdistuvaan sitoutumiseen. Vaarana on, että todella saadaan sitä, mitä arvioidaan. Aletaan arvostaa palkkaa eikä mielenkiintoista ja haastavaa työtä. Onko tämä se, mitä todella halutaan?

Mielenkiintoista on myös se, että palkkaus hyvän suorituksen kannustajana on otettu näinkin voimallisen – ja työlään – kehittelyn kohteeksi. Jo 1960-luvun tutkimukset työssä viihtymisestä ja motivaation kehittämisestä osoittivat, että palkka on varsin

heikko ja lyhytkestoinen kannuste. Työssä viihtymistä ja motivaatiota tuottavat lähinnä työn itsenäisyys ja haastavuus sekä työyhteisön toimivuus ja johtamisen oikeudenmukaisuus. Toisaalta liian suuri ero oikeaksi koetun ja todellisen palkan välillä tuottaa tyytymättömyyttä. Tilanne on tietysti toinen silloin, kun on selkeä urakka-/suoritepalkka johonkin selkeään tuotokseen perustuen (myydyistä autoista saatu kate, myydyt konsulttipäivät tms.). Suoritusarviointien perusteella työntekijän on hyvin vaikea tietää, mitä hänen pitäisi tehdä paremmin, jotta hän seuraavana vuonna saisi ammattitaito-osioista vaikkapa nykyisen kolmen ja puolen sijasta nelosen.

Tutkittaessa organisaatioiden toimintaa on yhä enemmän alettu puhua luottamukseen ja epäluottamukseen perustuvasta johtamisesta. Luottamukseen perustuvasta johtamisesta (high-trust management) puhutaan, kun korostetaan asiakaskeskeytystä, yksilöllistä ongelmanratkaisua, osallistuvaa johtamista ja päätöksenteon oikeudenmukaisuutta. Tällainen johtaminen kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön ja sitoutumaan yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin. Epäluottamukseen perustuvalla johtamisella (low-trust management) puolestaan viitataan mitaamiseen ja toiminnan monitorointiin perustuvaan johtamiseen; tämä jättää vähän tilaa työntekijöiden itsenäisyydelle ja tiimien itsemääräämiselle, kun muodollisia toimintamalleja korostetaan (L. Gilson: Trust and the development of health care as a social institution. *Social Science & Medicine* 56 (2003): 7, 1453–1468).

Tulosjohtamisen myötä on jo astuttu ensimmäiset askeleet

mittaamisen ja monitoroinnin suuntaan. On mitattu määrällisiä suoritteita ja tulostavoitteiden toteutumista, mutta nyt siirrytään uuteen maailmaan, yksilön arviointiin. Ollaanko myös siirtymässä low-trust managementiin, tiimien sisäiseen kilpailuun ja juoksuun rahan perässä? Ja soveltuuko tämän kaltainen johtajuus itsenäisen asiantuntijatyön johtamiseen? Siirrytäänkö takaisin hierarkkiseen johtamiseen matalan tiimiorganisaation sijaan? Asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työn sisältö on hyvin vaikeasti määriteltävissä ja muuttuu amebamaisesti jatkuvasti, voidaankin kysyä, onko esimiehellä oikeasti mahdollisuutta ohjata ja johtaa yksittäisten työntekijöiden työtä sillä tarkkuudella, jota suoritusten arviointi edellyttäisi. Ja ennen kaikkea, onko tämän kaltainen johtamiskulttuuri todella kannustavaa? Asiantuntijathan yleensä mainitsevat juuri työn itsenäisyyden ja haastavuuden tekijäksi, joka saa heidät tekemään useita tunteja ylimääräistä, ilmaista ylityötä ja kantamaan papereita kotiin iltalukemisiksi.

On syytä kysyä, ovatko uusia palkkausjärjestelmistä saatavat hyödyt riittävät suhteessa siihen vuosikausien työmäärään, jota organisaatiot jo tähän mennessä ovat tehneet uusia järjestelmiä suunnitellessaan. Ovatko hyödyt suuremmat kuin pettymykset ja loukkaantumiset, joita arvioinnit ja takuupalkalle jääminen aiheuttavat? Ja ovatko ne järkevissä suhteissa siihen riskiin, että organisaatioiden ilmapiiri ja työn motivoivuus kärsivät? Saisikohan valtion palkkatason kilpailukykyisemmäksi jollakin yksinkertaisemmalla, vähemmän riskialttiilla keinolla?